

Andrzej Chodyński

**Proaktywne zarządzanie aspektami
ekologicznymi w przedsiębiorstwie
– perspektywa strategiczna**
(Proactive management of ecological aspects
in company – strategic perspective)

Proaktywność strategiczna a aspekty ekologiczne

Proaktywność strategiczna wiąże się z takim myśleniem, które odnosi się do działań o charakterze antycypacyjnym. Za najwyższy poziom tej proaktywności można uznać zachowania o charakterze przedsiębiorczym, często skutkujące rozwiązaniami innowacyjnymi. Aspekty ekologiczne wiążą się w kontekście strategicznym z zamiarami modernizacji ekologicznej gospodarki światowej i strategiczną przedsiębiorczością ekologiczną¹. Przeszkodą w realizacji proaktywności strategicznej jest brak możliwości przewidywania zmian w otoczeniu organizacji. Działania proaktywne były zdecydowanie łatwiejsze w okresie, gdy otoczenie miało charakter stabilny. Otoczenie stabilne w zasadzie współcześnie już nie występuje. Pierwotnie narastanie zmienności otoczenia oznaczało występowanie dynamicznych i permanentnych, ale dających się przewidzieć zmian. Największe zmiany odnosiły się do techniki i technologii oraz zmiennych oczekiwań klientów. Pojawienie się otoczenia burzliwego oznaczało występowanie dużych nie-

¹ Problematyka modernizacji ekologicznej gospodarki wiąże się między innymi z działaniami dotyczącymi zrównoważonego rozwoju i propozycjami mierników zrównoważonego rozwoju, które mogłyby zastąpić (lub ewentualnie uzupełnić) wskaźnik produktu krajowego brutto (PKB). Istnieją różne propozycje takich mierników (zob. B. Poskrobko, *Usługi środowiska jako kategoria ekonomii zrównoważonego rozwoju*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, 1(37), s. 20–30): 1) wskaźnik trwałego dobrobytu ekonomicznego (Index of Sustainable Economic Welfare – ISEW), uwzględniający między innymi zużycie zasobów na jednostkę PKB; 2) wskaźnik wydajności środowiskowej (Environmental Performance Index – EPI), określający stan środowiska i jego obciążenie antropogenne; 3) wskaźnik szczęśliwej planety (Happy Planet Index – HPI), łączący przewidywaną długość życia, zadowolenie z życia (subiektywne) i „ślad ekologiczny”.

pewności, których źródłem stawała się walka konkurencyjna na rynku. Zmiany na rynku przybierały charakter nagły. Otoczenie burzliwe (*turbulent field*) cechuje między innymi występowanie bardzo szybkich, nieprzewidywalnych zmian, o charakterze kumulatywnym (z wzajemnym przyspieszaniem jednych przez drugie). Rozpoznawanie zjawisk w otoczeniu i dostosowywanie się do nich przez przedsiębiorstwa stawało się w tej sytuacji bardzo trudne. Według H. Ansoffa do znacznego wzrostu turbulencji otoczenia doszło w okresie rewolucji przemysłowej w XIX wieku. Tendencja ta nasiliła się w latach trzydziestych XX wieku. Był to okres najpierw masowej produkcji, a później – masowego marketingu (do lat pięćdziesiątych XX wieku). Najwyższe tempo zmian (turbulencja) wystąpiło w epoce postindustrialnej (od lat pięćdziesiątych XX wieku), a w szczególności w początku lat osiemdziesiątych². Współczesne zjawiska zachodzące w globalnym otoczeniu wskazują, że mamy do czynienia z wysokim poziomem jego turbulencji.

Zdaniem H. Ansoffa aktywność organizacji można analizować pod kątem trzech rodzajów działań stanowiących podstawę do reakcji na zmienne warunki otoczenia, mianowicie:

- operacyjnych, związanych z przekształcaniem zasobów w produkty i usługi finalne,
- marketingowych, odnoszących się do sprzedaży i dostawy produktów (usług) do nabywców,
- przedsiębiorczych, związanych głównie z kreowaniem i unowocześnianiem produktów i usług odpowiednio do wymogów rynku (co jest istotne z punktu widzenia poruszanej w niniejszym opracowaniu problematyki).

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na fakt, że wraz ze wzrostem złożoności otoczenia rośnie znaczenie podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań przedsiębiorczych³. Burzliwość otoczenia powoduje, że na znaczeniu zyskuje kształtowanie orientacji przedsiębiorczej przez organizacyjne uczenie się, co wpływa pozytywnie na zdolność organizacji do konkurowania.

Na przełomie XX i XXI wieku ujawniły się tendencje o charakterze proaktywnym związane z dobrowolnymi działaniami proekologicznymi, wykraczającymi poza unormowania prawne. Działania te stwarzają szanse na wyróżnianie się spośród konkurentów, co służy zapewnieniu korzystnej pozycji konkurencyjnej. Mogą one mieć charakter przedsiębiorczy. Przedsiębiorczość ekologiczną (*environmental entrepreneurship*), będącą wyrazem zachowań proaktywnych, określa się jako aktywność przedsiębiorczą z korzyścią dla środowiska naturalnego⁴.

² H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.

³ A.A. Caldart, J.E. Ricart, *Corporate strategy: An agent-based approach*, „European Management Review” 2007, 4, s. 107–120.

⁴ E.U. Hendrickson, D.B. Tuttle, *Dynamic management of the environmental enterprise: A qualitative analysis*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, vol. 10, 4, s. 363.

W tym ujęciu podkreśla się, że realizacja działań przedsiębiorczych organizacji komercyjnych powinna uwzględniać oddziaływania regulacyjne państwa (*compliance-based environmentalism*), proekologiczne oddziaływanie rynku (*market-driven environmentalism*) oraz bazowanie na ekologicznych wartościach wyznawanych przez konsumentów (*value-driven environmentalism*). Formułowane są poglądy, że ekoprzedsiębiorca (*eco-entrepreneur*) najpierw rozważa wpływ na środowisko naturalne, a dopiero potem rozpatruje opłacalność podejmowanych przedsięwzięć⁵. Mając na względzie aspekt strategiczny, podkreśla się, że przedsiębiorczość ekologiczna stwarza szanse na tworzenie wyróżniających się ścieżek rozwoju przedsiębiorstw⁶.

Strategiczna przedsiębiorczość stanowi próbę połączenia przedsiębiorczości i strategii. W tym ujęciu realizacja lub/i stymulacja działań przedsiębiorczych służą osiągnięciu celów strategicznych. Wiążą się z identyfikowaniem i wykorzystaniem szans i okazji przy jednoczesnym kreowaniu i utrzymywaniu przewagi konkurencyjnej. Strategiczną przedsiębiorczość można rozważać, mając na uwadze „strategię przedsiębiorczą” i „strategię dla przedsiębiorczości”. Działania przedsiębiorcze, dzięki którym w sposób celowy i ciągły następuje odmładzanie organizacji i modelowanie zakresu jej działań (dzięki rozpoznaniu i eksploatacji szans i okazji przedsiębiorczych), stanowią podstawę „strategii przedsiębiorczej”. W tym przypadku podłożem działań przedsiębiorczych jest ukierunkowana wizja. Gdy zintegrowana przedsiębiorczość i strategia wiążą się z rozwojem strategii skierowanej na działania przedsiębiorcze, używane jest pojęcie strategii dla przedsiębiorczości⁷. Strategiczna przedsiębiorczość może przybierać różne formy, takie jak: strategiczna odnowa (*strategic renewal*), ciągle odradzanie (*sustained regeneration*), ponowne definiowanie domeny (*domain redefinition*), odmładzanie organizacji (*organizational rejuvenation*) oraz model rekonstrukcji biznesu (*business model reconstruction*)⁸. Strategiczna przedsiębiorczość ma, jak widać, także swoje odniesienie do modeli biznesu. Często jednak model biznesu jest postrzegany w perspektywie bieżących korzyści, a skutki (ryzyko) w przypadku środowiska naturalnego są odłożone w czasie. Podnoszone jest w tym kontekście pojęcie dominującej logiki (*dominant logic*). Wskazuje ona na sposób przemyslenia przez biznesmenów swoich biznesów i decyzji dotyczących alokacji krytycznych zasobów.

⁵ M.J. Kotchen, *Some microeconomics of eco-entrepreneurship*, [w:] *Frontiers in eco-entrepreneurship research*, ed. G.D. Libecap, „Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth”, vol. 20, Emerald Group Publishing, 2009.

⁶ A. Chodyński, *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, 2, s. 34–37.

⁷ M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *Corporate entrepreneurship and innovation*, Thomson, South-Western Publishers, Mason, OH 2008.

⁸ J.G. Covin, M.P. Miles, *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, „Entrepreneurship Theory and Practice” 1999, vol. 23, 3, s. 47–63.

Dynamiczna, dominująca logika ma związek z kształtowaniem przedsiębiorczości, wpływającej na kreowanie organizacji i alokację zasobów⁹. Modele przedsiębiorczości organizacji są w literaturze przedmiotu opisywane na podstawie określonych kryteriów¹⁰. Rozpatrywany jest także charakter ekorozwoju przedsiębiorstwa w ujęciu przedsiębiorczym (*enviropreneurialism*). Ekoefektywny rozwój (*eco-efficient development*) przedsiębiorstwa w tym ujęciu obejmuje realizację czterech kroków, takich jak:

- wzrost efektywności (*efficiency*) procesów,
- wspólne przedsięwzięcia dotyczące produktów, prowadzące do likwidacji odpadów (*zero waste*),
- uwzględnianie ekoefektywności (*eco-efficiency*) w projektowaniu produktów,
- obniżenie przepływów materiałowych przez obniżkę materiałochłonności produktów¹¹.

Działalność gospodarcza obarczona jest ryzykiem: finansowym, środowiskowym (w tym dotyczącym zdrowia i zagrożeń ekologicznych) oraz społeczno-politycznym. Należy rozpatrywać to ryzyko także na tle przedsiębiorczości strategicznej w odniesieniu do aspektów ekologicznych. Nawet ukierunkowanie na nowe technologie czy produkty w długiej perspektywie czasu może przynieść skutki niepożądane dla środowiska naturalnego (przykład: freony, DDT). Oznacza to, że poziom naszych umiejętności w ocenie skutków wdrażania zarówno nowych technologii, jak i produktów jest niedostateczny. Ryzyko pojawia się także w trudnym do przewidzenia zachowaniu się całego systemu gospodarka – środo-

⁹ M.H. Morris, D.F. Kuratko, J.G. Covin, *op. cit.*

¹⁰ R. Ireland i współpracownicy opisują pięć takich kryteriów (składają się na nie różne elementy w zależności od poglądów autorów): 1) koncentracja na przedsiębiorczości (w tym np. akcentowanie ryzyka, orientacja przedsiębiorcza, odradzanie, odmładzanie, strategiczne odnawianie, zmiana domeny, zachowanie przedsiębiorcze na poziomie indywidualnym); 2) ulokowanie przedsiębiorczości (np. zarządzanie korporacyjne, zarządzanie ryzykiem na poziomie dywizji, liderzy grupowi/zarządzający ryzykiem, menedżerowie na poziomie najwyższym, średnim i operacyjnym, osoby indywidualne/członkowie organizacji, menedżerowie średniego szczebla); 3) relacje między przedsiębiorczością i strategią (np. rozszerzanie strategii korporacji z włączaniem nowych aktywności biznesowych związanych z wewnętrznym ryzykiem korporacyjnym, wzajemne oddziaływanie orientacji przedsiębiorczej i strategii, strategiczna odnowa prowadząca do zmian w strategii, wpływ strategii na wewnętrzne ryzyko korporacyjne i strategiczną odnowę, wpływ indywidualnych zachowań przedsiębiorczych na strategię korporacji, ważność związków między strategią i orientacją przedsiębiorczą); 4) występujące poprzednio zjawiska związane z przedsiębiorczością (np. kontekst strukturalny, wyniki organizacji, wcześniejsza wiedza organizacyjna, uwarunkowania makroekonomiczne, środowisko konkurencyjne, strategiczni liderzy, poprzednie wydarzenia, ograniczenia, zasoby); 5) występujące zjawiska, wpływające na wyniki (rezultaty) przedsiębiorczości (np. strategiczna zmiana, zmienność strategiczna, organizacyjne uczenie się, uwarunkowania makroekonomiczne, środowisko konkurencyjne, wyniki przedsiębiorstwa, wykonalność planów biznesowych, wyniki (wybrane) osiągane na poziomie indywidualnym i organizacyjnym oraz zróżnicowanie możliwości ich osiągania, wyniki przedsiębiorstwa. Zob. R.D. Ireland, J.G. Covin, D.F. Kuratko, *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship. Theory & Practice” 2009, vol. 33, 1, s. 19–46.

¹¹ P. Ryan, *Sustainability partnership: Eco-strategy theory in practice?*, „Management of Environmental Quality” 2003, vol. 14, 2/3, s. 256–279.

wisko naturalne – społeczeństwo¹². Przykładem może być globalne ocieplenie¹³. Oznacza ono wystąpienie negatywnych skutków o dużym zasięgu, także dla społeczeństwa.

Obecnie obserwuje się wzrost zainteresowania aspektami społecznymi i ekologicznymi w perspektywie strategicznej.

Proaktywność strategiczna, łącząca przedsiębiorczość ze strategią, także w ujęciu ekologicznym, napotyka jednak bariery związane z okresem, po którym staną się widoczne przejawy sukcesu przedsiębiorstw¹⁴. Przykładowo realizacja strategii proekologicznych w ramach realizacji celów społecznych, ekonomicznych i ekologicznych (*ecological sustainability strategy*) wiąże się z obawami menedżerów, że w krótkim czasie osiągnane wyniki będą słabsze. Wynika to z konieczności realizacji określonych inwestycji, co ma wpływ na *cash flow*. Obawy te występują mimo spodziewanych pozytywnych skutków w przyszłości w postaci uzyskiwanej przewagi konkurencyjnej. Wpływa to na decyzje menedżerskie w zakresie realizacji strategii¹⁵. Jednak coraz częściej dostrzega się pozytywny wpływ proekologicznych zachowań przedsiębiorstw na ich długoterminową kondycję finansową. Odpowiedzią na oczekiwania związane z krótszym okresem osiągania sukcesu

¹² Makrosystem społeczeństwo – gospodarka – środowisko jest przedmiotem badań ekonomii zrównoważonego rozwoju. Według B. Poskrobki ekonomia zrównoważonego rozwoju stanowi nowy obszar badawczy i nową specjalizację w dziedzinie ekonomii. Rozwój zrównoważony jest traktowany jako nowy paradygmat badań ekonomicznych, a paradygmat gospodarki rynkowej zastąpiono systemowym paradygmatem zrównoważonego rozwoju. B. Poskrobko podkreśla, że ekonomia głównego nurtu doprowadziła do kolonizacji przyrody, rozumianej jako ogół oddziaływań (trwałych i celowych) człowieka na ekosystemy i elementy środowiska, przy braku uwzględnienia wywoływanych skutków. Do dekolonizacji przyrody powinna zaś prowadzić ekonomia zrównoważonego rozwoju. Zob. B. Poskrobko, *op. cit.*, s. 20–30.

¹³ J. Korhonen, T.P. Seager, *Beyond eco-efficiency: A resilience perspective*, „Business Strategy and the Environment” 2008, vol. 17, 7, s. 411–419.

¹⁴ W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja o tworzeniu strategii. Nie negując korzyści płynących ze szkoły planistycznej, w sytuacjach gdy występująca niepewność uniemożliwia decyzje strategiczne w kategoriach produktów, rynków i wyników finansowych, przyjmuje się, że treścią strategii mogą być zasoby pozwalające na wykorzystywanie nadarzających się okazji. Istotne jest, aby zasoby te były gromadzone w nadmiarze, ponad potrzeby bieżącej działalności operacyjnej. Redundancja zasobów może się opierać na zasobach własnych oraz dostępie do zasobów obcych. Zob. R. Krupski, *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, 6, s. 4–6. Sądzę, że może to mieć miejsce na przykład wtedy, kiedy konieczne jest zastosowanie nowych rozwiązań w przypadku katastrof ekologicznych związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Konieczność posiadania przez przedsiębiorstwa pewnych nadmiarowych zasobów może się wiązać z realizacją założeń odpowiedzialności ekologicznej. W tym wypadku przedsiębiorstwa mogą zakładać możliwości osiągnięcia pozycji lidera, np. rynkowego, dzięki spełnianiu oczekiwań społecznych. Będzie się to wiązać z ciągłym podnoszeniem wymagań formalnych (prawnych) związanych z ochroną środowiska naturalnego. Zrozumiałoby się także pogląd, że redundancję zasobów można wiązać z umiejętnościami realizacji nowych, proekologicznych procesów i produktów, zgodnie z założeniami szkoły planistycznej. Analizując problematykę redundancji zasobów, należy podkreślić, że szczególnie ważne są zasoby niematerialne. Ich gromadzenie, w kontekście problematyki ekologicznej może dotyczyć tworzenia wiedzy ekologicznej i budowy kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa. Zob. A. Chodźński, *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.

¹⁵ Ch. Vithessonthi, *Corporate ecological sustainability strategy decisions: The role of attitude towards sustainable development*, „Journal of Organisational Transformation and Social Change” 2009, vol. 6, 1, s. 49–64.

przedsiębiorstw są budowane modele biznesu, w tym te uwzględniające aspekty ekologiczne. Równocześnie dyskutowane są związki między strategiami rozwoju a modelami biznesu. Prezentowane są poglądy, że model biznesu określa ogólne założenia, na podstawie których tworzy się strategię konkutowania. W tym ujęciu model biznesu określa zmiany, które należy wprowadzić, strategia biznesu powinna zaś ustalić, jak to realizować¹⁶. Strategia biznesu (konkutowania) prezentuje sposób realizacji celów w danej dziedzinie. W związku z dynamiką rynku strategia ta ma charakter dynamiczny, a model biznesu – bardziej statyczny¹⁷. Tworząc proekologiczne modele biznesu, bierze się pod uwagę następujące uwarunkowania:

- realizuje się je przede wszystkim w sektorach, w których występują duże zanieczyszczenie środowiska naturalnego i różne rodzaje zanieczyszczeń (np. ścieki, CO₂, odpady);
- wdraża się je w sektorze związanym z ochroną środowiska naturalnego (recykling, gospodarka odpadami, oczyszczanie wód, ścieków, usługi doradcze w ochrony środowiska, w tym doradztwo technologiczne);
- modele te tworzą firmy, które w ramach reorientacji strategicznej odchodzą od działań szkodzących środowisku naturalnemu;
- są nimi zainteresowane przedsiębiorstwa o wyraźnej orientacji marketingowej, bazujące na wzroście świadomości ekologicznej (ważną rolę odgrywa w tym przypadku chęć tworzenia właściwego wizerunku).

Budowane modele biznesu o charakterze proekologicznym mogą być wymuszane działaniami regulacyjnymi. Dotyczy to w znacznej mierze konieczności obniżania emisji dwutlenku węgla. Szczególnie uciążliwe pod względem emisji CO₂ są w Polsce: elektrownie zawodowe (około 58% emisji), elektrociepłownie zawodowe (około 17% emisji), ciepłownie zawodowe, przemysł cementowy, hutnictwo żelaza i stali (po około 4%) oraz przemysł rafineryjny i przemysł chemiczny (po około 3%), przemysł koksochemiczny (około 1%). Za 0,5–1% emisji odpowiedzialne są przemysły: wapienniczy, papierniczy, cukrowniczy, szklarski, ceramiczny¹⁸. Dosyć rozpowszechniona jest wiedza o przemysłach zagrażających środowisku naturalnemu różnymi rodzajami zanieczyszczeń. Przykładowo energetyka zawodowa charakteryzuje się wytwarzaniem dużych ilości odpadów stałych (choć nie o najwyższym stopniu toksyczności). Znaczne zagrożenia ściekowe generują przemysły: chemiczny, hutnictwo żelaza i stali, papierniczy. Występują też przedsiębiorstwa odpowiedzialne za zanieczyszczenie ściekami, nieujęte w wykazie zagrożeń dwutlenkiem węgla (np. przemysł włókienniczy czy mleczarski). Przemysł koksochemiczny stanowi także znaczne zagrożenie dla powietrza

¹⁶ J. Magretta, *Why business models matter?*, „Harvard Business Review” 2002, vol. 80, 5, s. 86–92.

¹⁷ T. Gołębiowski, T.M. Dudzik, M. Lewandowska, M. Witek-Hajduk, *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 57.

¹⁸ M. Kudelko, W. Suwała, J. Kamiński, *Proponuje rozdziału uprawnień do emisji CO₂ dla krajowego planu rozdziału uprawnień II*, „Ekonomia i Środowisko 2009, 2(36), s. 44–70.

substancjami toksycznymi. Duże zanieczyszczenia pyłami generują przemysły: hutniczy, cementowy i wapienniczy.

Zarówno jakościowy, jak i ilościowy wpływ obrazujący presję przedsiębiorstwa na środowisko naturalne można opisać przez wskaźniki uciążliwości ekologicznej. Są one ustalane w przeliczeniu na jednostkę produktu lub wartość produkcji sprzedanej. Podstawowe wskaźniki odnoszące się do produkcji obejmują:

- materiałochłonność,
- energochłonność,
- wodochłonność,
- ściekogenność,
- odpadogenność,
- pyłogenność,
- gazogenność¹⁹.

Dla branż: chemicznej, metali nieżelaznych, mleczarskiej, odlewniczej, metali żelaznych, celulozowo-papierniczej, piwowarskiej i rozlewnictwa napojów niealkoholowych opracowano najlepsze dostępne techniki (*best available techniques* – BAT) wraz z podaniem wskaźników uciążliwości ekologicznej²⁰.

Warto zwrócić uwagę, że modele biznesu uwzględniające problematykę ekologiczną będą także budowane w przemysłach nowoczesnych, m.in. telefonii komórkowej czy komputerowym, gdzie narastającym problemem staje się utylizacja sprzętu po jego wykorzystaniu.

Rola interesariuszy w proaktywnym ekologicznym zarządzaniu strategicznym

Teoria interesariuszy rozwijała się przez ostatnie ponad 30 lat wraz z rozwojem koncepcji biznesu. Równocześnie w tym czasie wzrastała świadomość zagrożeń ekologicznych i w problematyce biznesu musiano uwzględniać te zagrożenia. Środowisko naturalne jest traktowane jako specyficzny interesariusz. Zgodę na (częściowo) odpłatne korzystanie z tego środowiska dają pozostali interesariusze, w tym państwo. Jednak skutki (często nieodwracalne) korzystania z niego przenoszą się w czasie. Nie do końca sprecyzowano koszty, jakie poniosą przyszłe pokolenia. Podstawowe relacje przedsiębiorstw z interesariuszami mają charakter rynkowy. Aspekty ekologiczne uwypuklają jednak rolę interesariuszy, z którymi związki przybierają charakter pozarynkowy, np. społeczności lokalnych, instytucji samorządowych, instytucji międzynarodowych, organizacji społecznych, me-

¹⁹ *Wskaźniki ekorozwoju*, red. T. Borys, Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.

²⁰ E. Nerko, *Informacja ekologiczna wykorzystywana i przekazywana przez przedsiębiorstwo*, „Ekonomia i Środowisko” 2006, 2(30), s. 69–84.

diów, organizacji gospodarczych czy opinii publicznej. Szeroko analizowana jest rola państwa jako interesariusza, który pełni ważną rolę regulacyjną i kontrolną. W imieniu milczącego interesariusza, jakim jest środowisko naturalne, decyzje podejmują inni interesariusze. Od ich umiejętności perspektywicznego myślenia zależy jakość życia przyszłych pokoleń. Szczególna rola przypada organizacjom międzynarodowym i państwom²¹. Największym jednak wyzwaniem jest umiejętność oparcia się pokusie bieżącej maksymalizacji wykorzystania zasobu, jakim jest środowisko naturalne. Maksymalizacja taka ogranicza bowiem szanse na przyszłość.

W relacjach z interesariuszami, często zależnie od znaczenia każdego z nich, przedsiębiorstwo może stosować następujące podejścia:

- proaktywność (*proaction*) – przewidywanie oczekiwań interesariuszy i wykraczanie poza nie,
- dostosowanie (*accommodation*) – spełnianie oczekiwań interesariuszy, bez przekraczania tych oczekiwań,
- obrona (*defense*) – spełnianie minimalnych wymagań narzucanych przez prawo,
- ignorowanie – sprzeciw (*reaction*) – brak reakcji na oczekiwania interesariuszy²².

W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele podziałów interesariuszy, opartych na rozmaitych kryteriach oraz uwzględniających występujące między nimi powiązania²³.

Znaczenie interesariuszy wiąże się z posiadanymi przez nich atrybutami, mianowicie:

- władzy (siły) opartej na zależności, np. na wyłączności określonych dóbr; władza może się wiązać z posiadanymi przez akcjonariusza udziałami, może mieć charakter ekonomiczny (dotyczy to m.in. dostawców czy klientów), a także polityczny; duże możliwości nacisku (władzy) mają interesariusze udzielający różnego rodzaju pozwoleń (licencji), prowadzący działania lobbingsowe, regulacyjne czy dysponujący możliwościami upubliczniania problemów i zdobywania poparcia społecznego, jak również ci wpływający na tworzenie standardów działalności gospodarczej;

²¹ Działalność organizacji międzynarodowych wiąże się z respektowaniem założeń odpowiedzialności ekologicznej. Odpowiedzialność ekologiczna nakazuje bowiem wyprzedzanie obowiązujących norm prawnych na rzecz spełnienia oczekiwań społecznych. Oczekiwania te mają tendencję rosnącą w związku ze wzrostem świadomości ekologicznej. Należy oczekiwać, że wyprzedzanie istniejących norm prawnych z czasem będzie traktowane przez społeczność jako zachowanie standardowe, co będzie prowadzić do zaostreżania wymogów prawnych związanych z ochroną środowiska naturalnego.

²² I.M. Jawahar, G.L. McLaughlin, *Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, 3, s. 397–414.

²³ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstwa wobec interesariuszy*, „Przegląd Organizacji” 2010, 5, s. 36–40.

- legitymizacji, opierającej się na założeniach systemu norm, wartości i przekonań, co przekłada się nie tylko na konkretne uprawnienia, lecz także postawy moralne,
- pilności (natarczywości), związanej z czasem wymaganej reakcji na roszczenia interesariuszy²⁴.

Analizując atrybuty, którymi dysponują interesariusze, R.K. Mitchell, B.R. Agle i D.J. Wood wydzielili następujące typy interesariuszy:

- uśpiony (*formant*), posiadający władzę, ale bez legitymizacji i siły nacisku,
- zależny od uznania (*discretionary*), który ma legitymizację, ale nie dysponuje władzą i pierwszeństwem (pilnością, natarczywością),
- wymagający (*demanding*), dysponujący pierwszeństwem (odznacza się pilnością i natarczywością), ale bez władzy i legitymizacji,
- dominujący (*dominant*), posiadający władzę i legitymizację, z możliwością rozszerzenia swojego wpływu,
- zależny (*dependent*), który ma legitymizację i pierwszeństwo,
- niebezpieczny (*dangerous*), który posiada atrybut władzy i pierwszeństwa,
- ostateczny/definitywny (*definitive*), dysponujący wszystkimi trzema atrybutami²⁵.

Gdy interesariusz posiada tylko jeden z tych atrybutów, można mówić o grupach uśpionych (utajnionych – *latent*), gdy dysponuje dwoma – określa się ich jako oczekujących (*expectant*). Żądania grupy posiadającej wszystkie trzy atrybuty (*definitive stakeholder*) zaspokajane są przez przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności²⁶. Środowisko naturalne jest traktowane jako interesariusz zależny w klasie oczekujących²⁷. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że zmiany klimatyczne (spowodowane przez aktywność gospodarczą) coraz mocniej wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw, środowisko naturalne jest rozpatrywane także jako interesariusz główny (*primary stakeholder*)²⁸.

Analizując skłonność interesariuszy do wywierania wpływu na przedsiębiorstwa i ich potencjał współpracy z nim, można wyróżnić cztery grupy interesariuszy:

- popierających,
- niepopierających,
- ryzykownych,
- marginalnych²⁹.

²⁴ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, 4, s. 853–886.

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ J. Nakonieczna, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.

²⁷ R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, *op. cit.*, s. 853–886.

²⁸ H. Haigh, A. Griffiths, *The natural environment as a primary stakeholder: The case of climate change*, „Business Strategy and the Environment” 2009, vol. 18, 6, s. 347–359.

²⁹ G.T. Savage, T.W. Nix, C.J. Whitehead, J.D. Blair, *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, 2, s. 61–75.

Interesariusze popierający (*supportive*) mają niewielką skłonność do wywierania wpływu, choć posiadają duży potencjał współpracy. Mogą znacząco wpływać na powodzenie przedsiębiorstwa (np. partnerzy biznesowi, analitycy finansowi, stowarzyszenia branżowe, organizacje certyfikujące czy organizacje pozarządowe wspierane przez przedsiębiorstwo). Interesariusze niepopierający (*nonsupportive*) mogą mieć negatywny wpływ na przedsiębiorstwo. Dysponują niewielkim potencjałem współpracy, ale dużą skłonnością do wywierania wpływu (np. administracja państwowa, w tym regulatorzy czy konkurenci). Interesariusze ryzykowni (*mixed blessing*), o dużym potencjale współpracy i dużej skłonności do wywierania wpływu, mogą (w zależności od sytuacji) być dużym wsparciem lub zagrożeniem dla przedsiębiorstwa. Niezbędne jest prowadzenie z nimi ciągłego dialogu. Należą do ich na przykład klienci, pracownicy, inwestorzy i społeczności lokalne. Interesariusze marginalni (*marginal*) stanowią grupę najbardziej obojętną, o niskim wpływie na przedsiębiorstwo i niskim potencjale współpracy. Są to między innymi media lub organizacje pozarządowe niezainteresowane działalnością przedsiębiorstwa. Wpływ poszczególnych grup interesariuszy na przedsiębiorstwo można rozpatrywać także z punktu widzenia aspektów ekologicznych.

W dyskusjach o roli interesariuszy bierze się pod uwagę to, czy mają oni wpływ bezpośredni, czy pośredni na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W związku z tym M. Rodriguez i J. Ricart dzielą interesariuszy na trzy kategorie:

- interesariusze substanowiący, czyli grupa, bez której przedsiębiorstwo nie mogłoby istnieć (pracownicy, właściciele, akcjonariusze); ich wkładem są praca, wiedza, kompetencje i kapitał;
- interesariusze kontraktowi (klienci, kooperanci, dostawcy, konkurenci), których rolę określa formalny kontrakt;
- interesariusze kontekstowi, występujący w otoczeniu instytucjonalnym i społecznym (instytucje rządowe i społeczne oraz społeczności), o różnym zasięgu oddziaływania, od lokalnego począwszy³⁰.

Istnieją także propozycje podziału interesariuszy na segmenty, takie jak:

- interesariusze główni (*primary stakeholders*): inwestorzy, klienci, pracownicy, dostawcy, pośrednicy, a także rządy, regulatorzy, społeczności;
- interesariusze drugorzędni (*secondary stakeholders*): media, organizacje pozarządowe;
- interesariusze centralni (*core stakeholders*) i peryferyjni (*peripheral stakeholders*, *fringe stakeholders*); interesariusze centralni to: klienci, pracownicy, dostawcy, konkurenci, inwestorzy, regulatorzy, organizacje pozarządowe i społeczności.

³⁰ M.A. Rodriguez, J.E. Ricart, *Towards the sustainable business*, „Revista de Antiguos Alumnos” 2002, 85, s. 30–31, za: J. Adamczyk, *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009, s. 87.

Interesariusze główni udzielają poparcia, które jest niezbędne do przetrwania przedsiębiorstwa. Interesariusze drugorzędni nie mają kluczowego znaczenia dla przetrwania przedsiębiorstwa, nie łączą ich z nim relacje gospodarcze, ale mogą wpływać na interesariuszy głównych i opinię publiczną. Interesariusze centralni są wyraźnie zainteresowani działaniami prowadzonymi przez przedsiębiorstwo, a peryferyjni nie są związani z firmą, są mniej widoczni, ale mogą być źródłem nowych możliwości³¹.

Z punktu widzenia funkcjonowania organizacji istotna jest umiejętność określania najważniejszych interesariuszy. Można do tego celu wykorzystać metodę Vestera³².

Prezentowany przegląd wskazuje, że interesariusze są zróżnicowani w zależności od charakteru ich relacji z przedsiębiorstwem. Występują więc interesariusze wnoszący kapitał (akcjonariusze), pracę bądź kompetencję, wchodzący w kontakty rynkowe z przedsiębiorstwem (klienci, konkurenci, dostawcy) oraz występujący w otoczeniu przedsiębiorstwa (interesariusze o charakterze wspólnoty lokalnej, regionalnej czy globalnej). Rozpatrywane są także drugorzędne, pozarynkowe relacje odnoszące się na przykład do społeczności lokalnej, instytucji rządowych i samorządowych, instytucji międzynarodowych, organizacji społecznych, mediów, organizacji gospodarczych i opinii publicznej³³. Mając na uwadze aspekty ekologiczne, należy podkreślić rolę interesariuszy, z którymi występują związki o charakterze pozarynkowym. Istotna jest rola państwa jako interesariusza. Jest ono zdolne do nakłonienia podmiotów gospodarczych do realizacji obowiązków społecznych, wpływa bowiem na instytucje regulujące zachowania podmiotów w sferze gospodarczej. Regulacje nakładane przez państwo dotyczą również aspektów ekologicznych.

Interesujący jest współczesny model związany z miejscem interesariuszy w odniesieniu do korporacji, określanej jako PPS (od pierwszych liter nazwisk autorów: Post, Preston, Sachs), w którym występują trzy okręgi odnoszące się do korporacji. Zawarto w nich odpowiednio: zasoby, strukturę przemysłu i obszar społeczno-polityczny. Interesariusze bezpośrednio związani z korporacją mogą tworzyć na następnym poziomie grupujące ich organizacje. W ten sposób pracownicy mogą zakładać związki zawodowe, udziałowcy – fundusze inwestycyjne, a klienci – organizacje konsumenckie. Y. Fassin wskazuje na różnice między tradycyjnym pojęciem interesariusza (*real stakeholder*), grupami nacisku (*pressure groups*) i regulatorami (*regulators*)³⁴. Wprowadza także

³¹ S.L. Hart, S. Sharma, *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, 1, s. 7–18.

³² A. Chodyński, A.S. Jabłoński, M.M. Jabłoński, *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 54–65.

³³ J. Adamczyk, *op. cit.*

³⁴ Y. Fassin, *The stakeholder model refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, vol. 84, 1, s. 113–135.

pojęcie obserwatorów (*stakewatches*) jako grupy nacisku, która chroni interesy *real stakeholders* i stojących na straży (*stakekeepers*). Do grupy *stakekeepers* należą regulatorzy. Podkreślany jest wpływ regulacyjny państwa przez na przykład organizacje normalizacyjne, certyfikujące czy niezależne organizacje kontrolujące (oceniające), a także prasę i inne media. Mogą one znacząco wpływać na respektowanie wymagań ekologicznych. W modelu Y. Fassina w centrum znajduje się firma (korporacja), wraz z jej zarządem (*management*) i tradycyjnymi interesariuszami, na zewnątrz występują *stake-watchers*, a jeszcze dalej – *stakekeepers*.

Współczesne koncepcje rozwoju przedsiębiorstw i nowe rozwiązania dotyczące struktur działalności gospodarczej wymagają jednak poszerzonej analizy interesariuszy, uwzględniającej następujące zagadnienia:

- traktowanie interesariusza jako zasobu przedsiębiorstwa, co ma znaczenie strategiczne; rola interesariusza może się przejawiać nie tylko jako wkład kapitałowy, dostarczanie pracy, ale także przez zakupy (klienci), dostarczanie środków finansowych czy surowców, materiałów i półproduktów (dostawcy); szczególna rola interesariuszy polega na dostarczaniu wiedzy (w tym ekologicznej), a także specyficznego sposobu realizacji zamierzeń firmy za pomocą sieci powiązań;
- interesariusze wpływają na równowagę w dążeniach do maksymalizacji zysku w czasie; ich świadome, proekologiczne zachowania powinny zmierzać do rezygnacji z maksymalizacji krótkoterminowych korzyści szkodzących środowisku naturalnemu;
- pojęcie wartości interesariusza w czasie – dotychczas najszerzej temat ten był odnoszony do problematyki klientów, obecnie dotyczy wszystkich interesariuszy (można, jak sądzę, mówić o „cyklu życia interesariusza” z punktu widzenia konkretnej organizacji); mogą być brane pod uwagę także związki z interesariuszami pozarynkowymi, w tym z państwem;
- pojęcie interesariusza w organizacji sieciowej, w tym wirtualnej – temat ten jest relatywnie nowy, gdyż często organizacje wirtualne są tworzone do realizacji konkretnych projektów; powtarzalność projektów, dotycząca określonych zagadnień, w tym proekologicznych, może jednak powodować pojawianie się grupy interesariuszy bardziej związanej z konkretnym problemem niż z konkretną organizacją wirtualną;
- zmiany charakteru powiązań interesariuszy w zależności od cyklu życia przedsiębiorstw, z uwzględnieniem powiązań sieciowych, fuzji czy przejęć – na współczesnym, globalnym rynku, gdzie zachodzą procesy przekształceń przedsiębiorstw w ramach ich rozwoju i tworzą się grupy kapitałowe, mamy do czynienia ze znaczną dynamiką powiązań, w tym kapitałowych korporacji, ale także ze zmianami powiązań pomiędzy interesariuszami;

- zachowania interesariuszy w sytuacjach kryzysowych i trwałość wyznawanych przez nich wartości – jak się wydaje, powinno wzrosnąć znaczenie powiązań opartych na pewnych wartościach uniwersalnych, w tym – ekologicznych;
- powiązanie interesariusza z wieloma firmami, w tym sojusznikami lub konkurentami – siła powiązań z różnymi firmami może być różna; do rozpatrzenia pozostaje to, w jakim stopniu poszczególni interesariusze są świadomi wspierania działań sprzecznych z odpowiedzialnością społeczną (w tym ekologiczną) poszczególnych firm;
- zaufanie między interesariuszami – kwestia zaufania najpełniej ujawnia się przy tworzeniu kapitału społecznego interesariuszy;
- oddziaływanie interesariuszy ze względu na różne struktury działalności gospodarczej – należy brać pod uwagę zachowania sprzyjające tworzeniu grup kapitałowych i przesłanki, którymi kierują się interesariusze oddziałujący na realizację powiązań nie kapitałowych, a transakcyjnych (np. rola odpowiedzialności społecznej, w tym ekologicznej, w powiązaniach franczyzowych);
- analiza luki między wkładem możliwym do realizacji a dostarczaniem przez interesariuszy, w tym interesariuszy, których oddziaływanie opiera się na strukturach formalnych (m.in. państwo, organizacje międzynarodowe); istotne jest także oddziaływanie interesariuszy działających bez formalnych powiązań, np. na podstawie tworzonego kapitału społecznego, co może wpływać na poziom przedsiębiorczości, także ekologicznej, poszczególnych podmiotów gospodarczych, a także regionu;
- pojęcie przyszłego interesariusza w kontekście odpowiedzialności międzypokoleniowej – wiąże się to z koncepcją ekologicznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i odnosi do postaw obecnych interesariuszy wobec przyszłych pokoleń, co ma wymiar strategiczny.

Niezbędna jest zatem odpowiedź na pytania o znaczeniu strategicznym: kto wywiera największy wpływ (spośród interesariuszy) na realizację potrzeb „milczącego” interesariusza, jakim jest środowisko naturalne? Do jakiej perspektywy czasowej się odnosi? Którzy interesariusze są orędownikami działań przedsiębiorczych i innowacyjnych na rzecz ochrony środowiska naturalnego dla dobra przyszłych interesariuszy?

Dotychczas w literaturze przedmiotu niejednokrotnie akcentowano rozbieżność oczekiwań poszczególnych interesariuszy wobec przedsiębiorstwa. W przypadku ekologii stanowi ona czynnik spajający interesariuszy, co wiąże się ze wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństw. Poszczególni interesariusze zamieniają się rolami, np. pracownicy są częścią społeczności lokalnej, a także klientami. W każdej z tych ról mogą prezentować oczekiwania proekologiczne. Interesariusze tworzą powiązania na wyższych poziomach (np. pracownicy wielu firm tworzą stowarzyszenia konsumenckie), gdzie mogą formułować oczekiwania ekologiczne na większą skalę.

Dla najbardziej świadomych pracowników wielu firm otworem stoją organizacje proekologiczne (non profit). Organizacje te mogą z kolei wpływać na strategiczne zachowania przedsiębiorstw. Oznacza to, że pracownicy mogą oddziaływać na firmę pod kątem ekologicznym w różny sposób, wchodząc w skład nowych grup interesariuszy. Analizę powiązań interesariuszy z przedsiębiorstwem można rozważać na tle tworzenia kategorii zasobów relacyjnych, także mając na względzie aspekty ekologiczne, mogące wpływać na przewagę konkurencyjną. Przewaga ta jest tworzona przez uprzywilejowane stosunki z wybranymi podmiotami otoczenia³⁵.

Z określoną postawą interesariuszy wiąże się możliwość kształtowania tożsamości, wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa, także z uwzględnieniem aspektów ekologicznych. Tożsamość jest formowana głównie wewnątrz organizacji, reputacja powstaje na zewnątrz, a wizerunek – w zależności od ujęcia – może istnieć wewnątrz lub na zewnątrz przedsiębiorstwa. Wyraża on etos przedsiębiorstwa, jego dążenia i wartości. Właściwe zarządzanie tożsamością może zwiększać zrozumienie ze strony interesariuszy oraz ich zaangażowanie. Dotyczy to relacji ze wszystkimi interesariuszami. Organizacje mogą mieć kilka tożsamości (choć z reguły jest jedna); mogą one w ten sposób odpowiedzieć na szerszy zakres oczekiwań interesariuszy. Z kolei wizerunków może być wiele, występują one u poszczególnych grup publiczności w otoczeniu organizacji, choć w umyśle osoby powstaje jeden wizerunek. Nakładanie się na siebie różnych wizerunków, wraz z występującymi między nimi interakcjami, prowadzi do powstania pewnych wspólnych odczuć wobec przedsiębiorstwa, co nadaje kształt reputacji przedsiębiorstwa. Reputacja stanowi ocenę danego przedsiębiorstwa podzielaną przez różne grupy interesariuszy. Może ona być miernikiem legitymizacji przedsiębiorstwa. Wiąże się z oceną wartości dostarczaną interesariuszom. Należy zwrócić uwagę, że reputacja ma wymiar społeczny, co odróżnia ją od wizerunku, który ma charakter indywidualny. Warto podkreślić fakt, że istotny jest system wartości interesariusza, gdyż dobra reputacja przedsiębiorstwa oznacza, iż wizerunek odpowiada wartościom interesariusza³⁶. Niektóre poglądy podkreślają rolę wizerunku sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, a szereg opracowań poświęcono roli mediów w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstw.

³⁵ J. Dyer, H. Singh, *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 24, 4, s. 660–679.

³⁶ T.J. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.

Koncepcja *sustainability* w modelach biznesu a interesariusze

Pojęcie *sustainability business* traktowane jest w literaturze przedmiotu przede wszystkim jako podstawa tworzenia stabilnego biznesu, z uwagi na kreowanie długoterminowych wartości dla interesariuszy, z uwzględnieniem postępu ekonomicznego, ekologicznego i społecznego³⁷. Koncepcja *sustainability* w swej podstawowej wersji była związana z równoczesną realizacją przez przedsiębiorstwa celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (koncepcja *triple bottom line*). Wdrażanie modeli biznesu z zastosowaniem założeń *triple bottom line* ma swoje uwarunkowania kulturowe, mając na przykład na uwadze zachowania firm chińskich³⁸.

W. Grudzewski, I. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz, rozszerzając pojęcie *sustainability*, wiążą je z długotrwałą obecnością na rynku i samoodnawialnością biznesu, zdolnością do autokreacji, w kontekście ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji. Podkreślają przy tym znaczenia paradygmatu innowacyjnego wzrostu³⁹. Autorzy ci zwracają uwagę na wpływ *sustainability* na konstytuowanie modeli biznesowych, uwzględniając nowe możliwości, cele, mając na uwadze równoważenie interesów różnych grup. Prezentują 14 modeli biznesu (*sustainable enterprise*), w tym model oparty na zarządzaniu ekologicznym. Wskazują na holistyczny model *sustainable enterprise*, który składa się z dwóch grup elementów: o charakterze obligatoryjnym (odnosi się do ciągłej czujności uwagi na najwyższym poziomie oraz zdolności do odnawiania) oraz o charakterze fakultatywnym, który ulega ciągłym przeobrażeniom w zależności od otoczenia. Układ tych elementów zależy od specyfiki sektora działalności, lokalizacji przedsiębiorstwa, wiedzy i kompetencji pracowników, stabilności systemu społecznego, politycznego i społecznego czy cech narodowościowych.

Modele biznesu muszą uwzględniać zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji. Mając na uwadze aspekty ekologiczne, zdolność do ciągłych zmian tych modeli proponują rozpatrywać w aspekcie innowacyjności, którą można traktować jako efekt przedsiębiorczości ekologicznej. Takie przedsiębiorcze podejście wymaga jednak posiadania umiejętności dostrzegania nadchodzących, trudnych do zidentyfikowania zmian w otoczeniu. Nadal więc konieczne jest wyłapywanie słabych sygnałów z otoczenia. Takim sygnałem, przybierającym już wyrazistą postać, jest prospołeczna i proekologiczna orientacja społeczeństw i postaw interesariuszy na globalnym rynku.

³⁷ A. Chodyński, *Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biznes – region*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2009, s. 221–230.

³⁸ F. Birkin, A. Cashman, S.C.L. Koh, Z. Liu, *New sustainable business models in China*, „Business Strategy and the Environment” 2009, vol. 18, 1, s. 64–77.

³⁹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 17, 27 i 320–322.

Ze względu na założenia *sustainability*, biorąc pod uwagę aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, do realizacji określonych celów strategicznych stosuje się strategiczną kartę wyników (Balanced Scorecard – BSC). Wykorzystuje się przy tym wskaźniki ujęte w raportach społecznych (np. według Global Reporting Initiative – GRI). Przykładem może być opracowanie takiej karty dla portów w Hiszpanii⁴⁰.

Warto zwrócić uwagę, że twórcy strategicznej karty wyników – R. Kaplan i D. Norton – pierwotnie swoje propozycje procesów biznesowych, jakimi były procesy innowacyjne, operacyjne i obsługi posprzedażnej, rozszerzyli o procesy regulacyjne i społeczne. Obejmują one aspekty spełniania norm ochrony środowiska naturalnego, bezpieczeństwa pracy, praktyk zatrudnienia, a także działalności dobroczynnej realizowanej przez przedsiębiorstwo. Wymienieni autorzy zwracają jednak uwagę, że działania dobroczynne powinny się przyczyniać do poprawy jakości otoczenia biznesu, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo⁴¹.

Warunkiem realizacji założeń związanych z koncepcją *sustainability* może być powiązanie organizacji sektora biznesu z interesariuszami wchodzącymi w skład tzw. drugiego i trzeciego sektora⁴². Proekologiczne organizacje non profit będą wpływać na przedsiębiorstwa, by realizować cele ekologiczne, zarówno przez współpracę, jak i inne, zróżnicowane formy nacisku, a administracja rządowa będzie stać na straży respektowania przepisów prawa. Duże przedsiębiorstwa, np. korporacje, także przy oddziaływaniu organizacji pozarządowych, mają ponadto możliwość wpływu na przygotowywanie rozwiązań nadzorowanych później przez instytucje rządowe. Organizacje pozarządowe stosują nie tylko znane wszystkim działania (takie jak protesty). Na przykład Greenpeace, aby móc wywierać wpływ na działalność koncernu Royal Dutch/Shell, zakupił pewną ilość akcji tego przedsiębiorstwa.

⁴⁰ C.C. Soler, J.M.D. Orejas, A.G. Fillol, V.R. Feliu, *Sustainability reports as a key tool for communication improvement in the Spanish port system*, „Revue Sciences de Gestion” 2009, vol. 70, February, s. 43–59.

⁴¹ R.S. Kaplan, D.P. Norton, *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004, s. 134–190.

⁴² Należy także zwrócić uwagę, że tworzenie organizacji trzeciego sektora opiera się na różnych źródłach inspiracji. Może to, jak się wydaje, wpływać na ich zachowania w określonych sytuacjach. Przykładowo w literaturze anglojęzycznej pojawiają się takie pojęcia, jak: organizacje pozarządowe inicjowane przez biznes (*business-organised non-governmental organisations* – BONGO), organizacje pozarządowe inicjowane przez rząd (*government-organised non-governmental organisations* – GONGO), częściowo autonomiczne organizacje pozarządowe (*quasi-autonomous non-governmental organisations* – QUANGO) oraz polityczne organizacje pozarządowe (*political non-governmental organisations* – PONGO). Zob. A. Sargeant, *Marketing management for nonprofit organizations*, Oxford University Press, New York 1999, s. 4. Akcentując znaczenie społeczne organizacji non profit często używa się określenia „organizacje pożytku społecznego” (*public benefit organisations*). W tym ujęciu wsparcie darczyńców staje się inwestycją w dobrobyt społeczny, przy czym organizacje pożytku publicznego mogą prezentować różne oblicza: jako nieorientowane na generowanie zysku (non profit), pozarządowe (tworzone z inicjatywy prywatnej), ochotnicze (z podkreśleniem roli wolontariatu) oraz dobroczynne. Obszary zadaniowe uznawane za działania pożytku publicznego obejmują: zabezpieczenie społeczne, ochronę zdrowia, naukę, kulturę, religię, ekologię (związane z ochroną środowiska naturalnego i poprawą sytuacji zwierząt), sport, prawa człowieka, bezpieczeństwo, gospodarkę (w tym wspieranie rozwoju gospodarczego i przedsiębiorczości) i inne. Zob. T. Dyczkowski, *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa międzynarodowa*, C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 22, 39–40.

Partnerstwo proekologiczne (*environmental partnership*) może występować jako:

- współdziałanie bezpośrednie między przedsiębiorstwami (biznes – biznes) lub w układzie przedsiębiorstwo – reprezentacja grup biznesu (np. stowarzyszenia),
- współdziałanie przedsiębiorstw z grupami proekologicznymi (*environmental groups*),
- współdziałanie biznesu i agencji (agend) rządowych⁴³.

W ramach powiązań przedsiębiorstw z różnego typu organizacjami, zarówno z sektora publicznego, jak i organizacjami pozarządowymi (non profit), można obserwować zachowania o różnym stopniu konfrontacyjności, lecz mogą one być również oparte na współpracy i zaufaniu. Zachowania przybierają także charakter pośredni, przez uświadamianie opinii publicznej, działania lobbingowe lub prezentację rankingów bądź raportów. Interesujące jest, że tworzenie powiązań organizacji non profit z biznesem może także prowadzić do rozwiązań alternatywnych dla regulacji rządowych⁴⁴. W praktyce występują trzy formy partnerskiej współpracy między organizacjami non profit a organizacjami biznesowymi: sprzedaż licencji, tworzenie joint ventures i *cause marketing*. *Cause marketing* (marketing docelowy) stanowi formę marketingu promocyjno-społecznego, realizowanego przez organizacje biznesowe i non profit⁴⁵.

Przejawem przedsiębiorczości ekologicznej (*enviropreneurship*) jest tworzenie **zielonych aliansów** przedsiębiorstw z organizacjami pozarządowymi (NGO)⁴⁶. Tego typu alianse tworzą się przez:

- wykonawstwo przez NGO ekspertyz,
- kontakty z różnymi interesariuszami (np. z mediami czy konsumentami), które ułatwiają organizacje pozarządowe.

Rozpatrując powiązania między przedsiębiorstwami oraz organizacjami sektora publicznego i społecznego, trzeba brać pod uwagę możliwe zróżnicowanie relacji między tymi organizacjami. Prowadzi to do powstania różnych sytuacji, mianowicie⁴⁷:

⁴³ R. Aydin, R. Morefield, *Corporate environmental partnerships: A framework and economic analysis for managerial choice*, „The Business Review” 2008, vol. 11, 2, s. 40–47.

⁴⁴ B.M. Oliviero, A. Simmons, *Who's minding the store? Global civil society and corporate responsibility*, [w:] *Global civil society*, eds. M. Glasius, M. Kaldor, H. Anheier, Oxford University Press, Oxford 2002, s. 82–85.

⁴⁵ B. Iwankiewicz-Rak, *Cause marketing – wspólna strategia firm komercyjnych i organizacji non profit*, „Współczesne Zarządzanie” 2009, 1, s. 45–56.

⁴⁶ E.R. Stafford, M.J. Polonsky, C.L. Hartman, *Environmental NGO – business collaboration and strategic bridging: A case analysis of the Greenpeace – Foron alliance*, „Business Strategy and the Environment” 2000, vol. 9, 2, s. 122–135.

⁴⁷ L.M. Salamon, *The nonprofit sector and democracy: Prerequisite, impediment or irrelevance?*, [w:] *Mapping new worlds. Selected research on the nonprofit sector around the globe*, ed. A.J. Abramson, Sector Research Found, Washington 2001.

- organizacje sektora społecznego stanowią pewien rodzaj niezależnej opozycji w stosunku do sektora publicznego,
- organizacje sektora społecznego są kontrolowane przez organizacje publiczne, np. wykonując usługi w ich imieniu,
- występuje partnerstwo organizacji publicznych i pozarządowych.

Paradygmat powiązań sieciowych, w szczególności między interesariuszami z trzech sektorów, może stanowić gwarancję realizacji zachowań odpowiedzialnych ekologicznie, także w sytuacjach kryzysowych. W przypadku takich sytuacji interesariusze sektora biznesu będą przede wszystkim zwracać uwagę na aspekty ekonomiczne. Na aspekty społeczne, w tym ekologiczne, szczególnie nacisk będą jednak wywierać interesariusze sektora drugiego i trzeciego, dla których cele społeczne mają charakter nadrzędny. *Sustainability* w biznesie jest zatem, w różnych okolicznościach, uwarunkowane współpracą z interesariuszami z drugiego i trzeciego sektora. Rozważając uwarunkowania zarządzania aspektami ekologicznymi i postawą interesariuszy, należy jednak odróżnić oczekiwania interesariuszy od oczekiwań społecznych, bo nie muszą się one pokrywać. Trzeba mieć na uwadze także to, że w przedsiębiorstwie zarządza się oczekiwaniami interesariuszy⁴⁸.

W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się partnerstwu podmiotów gospodarczych. Jest ono obarczone określonym ryzykiem:

- dotyczącym ogólnej działalności (wiąże się to z możliwością braku osiągnięcia założonych celów partnerstwa mimo satysfakcjonującej współpracy, przede wszystkim na skutek zmian w otoczeniu);
- ryzykiem relacyjnym (wiąże się ze szkodliwymi zachowaniami ze strony przedsiębiorstw, ma charakter specyficzny, związany z danym sojuszem strategicznym; jest uwarunkowane kulturą krajów, z których pochodzą np. uczestnicy aliansów).

Rozpatrując powiązania strategiczne między partnerami, należy zatem wziąć pod uwagę występujące czynniki ryzyka. Za najistotniejszy z nich uznaje się oportunizm partnera. Pociąga on za sobą pozostałe, takie jak: specyficzne inwestycje, nacisk na niekorzystny podział zysków, utrata autonomii i kontroli, utrata tajemnicy handlowej, wybór nieodpowiedniego partnera, niedostosowanie struktur organizacyjnych do partnerstwa, wymagany długi czas partnerstwa, wrażliwość na zmiany personalne czy problemy prawne⁴⁹.

⁴⁸ M.B.E. Clarkson, *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „The Academy of Management Review” 1995, vol. 20, 1, s. 92–117.

⁴⁹ J. Światowiec-Szczyńska, *Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, 9, s. 2–8.

Uwarunkowania proaktywnego zarządzania aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwach

Proaktywność odnoszącą się do działań związanych z aspektami ekologicznymi można wiązać z różnymi uwarunkowaniami, zarówno wewnętrznymi, występującymi w przedsiębiorstwie, jak i zewnętrznymi. Potencjalne proaktywne zachowania można rozpatrywać na tle podejść badawczych do przedsiębiorstwa. Szeroko opisywane w literaturze przedmiotu jest podejście systemowe.

Poza tym podejściem wyróżnia się także inne podejścia badawcze (niebędące w sprzeczności z ujęciem systemowym):

- czynnikowe, z podkreśleniem roli tzw. czynników produktywnych, zarówno elementarnych (czynniki produkcji), jak i dyspozycyjnych (kierownictwo, planowanie i organizacja);
- decyzyjne, analizujące podejście do rozwiązywania problemów ekonomicznych, metod postępowania i skutków podejmowanych decyzji;
- sytuacyjne, podkreślające znaczenie relatywności zachowań w odniesieniu do konkretnej sytuacji, o czym już była mowa w niniejszym opracowaniu;
- zorientowane na pracę;
- marketingowe;
- ekologiczne (podejście szczególnie istotne z punktu widzenia tematyki niniejszego opracowania)⁵⁰.

Podejście ekologiczne jest związane z potrzebami zachowania środowiska naturalnego, zagrożonego negatywnymi skutkami prowadzonej działalności gospodarczej. Szczególnie istotne jest pojawienie się na przełomie XX i XXI wieku tendencji o charakterze proaktywnym, odnoszących się między innymi do dobrowolnych działań proekologicznych, które wykraczały poza unormowania prawne, stwarzając szanse na wyróżnianie się spośród konkurentów. Działania te wiązano z możliwością zapewnienia korzystnej pozycji konkurencyjnej. Proekologiczne działania wspierane były przez społeczność międzynarodową, która przyjęła do realizacji założenia rozwoju zrównoważonego, zakładającego równowagę celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Działania te zyskiwały na poparciu dzięki wzrostowi świadomości ekologicznej społeczeństw.

Uwzględniając różne podejścia, można rozpatrywać aspekty ekologiczne, biorąc pod uwagę tworzone modele przedsiębiorstw. Szczególne szanse na uwzględnianie aspektów ekologicznych ma model etyczny (etyczno-kulturowy), wskazujący na normy moralne i wzorce zachowań. Ponadto rozpatrywano także inne modele przedsiębiorstw:

- ekonomiczny, podkreślający efektywność użytych zasobów oraz tworzenie zysku;

⁵⁰ *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 1997, s. 24–25.

- finansowy, koncentrujący uwagę na maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa,
- organizacyjny, w którym przedsiębiorstwo jest rozpatrywane jako szczególny przypadek organizacji; model ten odnosi się między innymi do celów, struktur, realizacji funkcji zarządzania, przepływu informacji, podejmowania decyzji;
- prawny, który uwzględnia między innymi różne formy prawne przedsiębiorstw;
- socjopsychologiczny (behawioralny), rozpatrujący przedsiębiorstwo jako system społeczny⁵¹.

Czynnik ekologiczny jest w literaturze przedmiotu rozważany nie tylko w kontekście przedsiębiorstw jako organizacji, w których podkreślane jest znaczenie aspektów ekonomicznych (*profit-maximizing business*), lecz także wobec przedsiębiorstw o charakterze społecznym (*social business enterprises* – SBEs), które w większym stopniu uwzględniają potrzeby społeczne. Często są to przedsiębiorstwa zakładane przez pracowników, producentów (dostawców) i klientów (*co-operative enterprises*). Ich działalność jest szczególnie ważna w krajach biednych (np. produkcja żywności)⁵². W tego typu przedsiębiorstwach zwraca się również uwagę na problemy ekologiczne przy wykorzystywaniu surowców, w tym wody, np. przez zastosowanie wody deszczowej czy odnawialnych źródeł energii.

Realizacja proekologicznego nastawienia przedsiębiorstw, o czym była już mowa wyżej, ma swoje uwarunkowania sektorowe. Istnieją sektory szczególnie szkodzące środowisku naturalnemu i takie, które ze swej natury znacząco mu nie zagrażają. W tych ostatnich także mogą wystąpić proekologiczne zachowania przedsiębiorstw, które próbują budować na tej podstawie przewagę konkurencyjną. Może to prowadzić na przykład do wydzielania grup strategicznych w sektorach działalności. Warto zwrócić uwagę na fakt istnienia sektorów, w których obserwuje się zjawisko hiperkonkurencji, przejawiającej się występowaniem otoczenia o znacznych, trudnych do przewidzenia i oszacowania turbulencjach. Cechują się one krótkotrwałością przewagi konkurencyjnej. Zjawisko to występuje także w sektorach zaawansowanych technologicznie. Należą do nich przemysły (sektory) silnie oddziałujące na środowisko naturalne, np. przemysł chemiczny. Sukces w otoczeniu hiperkonkurencyjnym powinien się opierać na priorytetowym traktowaniu satysfakcji interesariuszy (co podkreślano już w niniejszym opracowaniu), a także na:

- przewidywaniu strategicznym,
- szybkości,
- zaskoczeniu,

⁵¹ Podstawy nauki o przedsiębiorstwie..., 2007, s. 69–70.

⁵² A. Ghalib, F. Hossain, T. Arun, *Social responsibility, business strategy and development: The case of Grameen-Danone Food Limited*, „The Australasian Accounting Business & Finance Journal” 2009, vol. 3, 4, s. 1–15.

- zmianie zasad konkurencji,
- sygnalizowaniu zamiarów strategicznych,
- jednoczesnych niszczących posunięciach o charakterze sekwencyjnym.

Rozpatrując proaktywne zachowania przedsiębiorstw w obszarze odpowiedzialności ekologicznej, warto zwrócić uwagę na wpływ powiązań sieciowych przedsiębiorstw. Mogą one być ukierunkowane albo na zachowania kooperacyjne, albo konkurencyjne. Na tym tle proponuję analizować zachowania przedsiębiorstw w sieci powiązań, mając na uwadze⁵³:

- liczbę i znaczenie związków z partnerami w sieci (kluczowość pozycji w sieci),
- brak bezpośrednich powiązań przedsiębiorstw w strukturach sieciowych (strukturalna autonomia),
- podobieństwo relacji między partnerami w sieci (strukturalna równorzędność),
- intensywność powiązań pomiędzy partnerami w sieci (gęstość sieci)⁵⁴.

Powiązania (relacje sieciowe) charakteryzują się występowaniem związków przedsiębiorstw z innymi podmiotami rynkowymi. Zbiór tego typu powiązań określany jest jako sieć biznesowa. Eksponowanie całokształtu kontaktów przedsiębiorstw z otoczeniem (a nie tylko występowanie dwustronnych powiązań między przedsiębiorstwami) prowadzi do rozwoju podejścia sieciowego (*network approach*), rozpatrującego relacje o charakterze wielopodmiotowym z rozbudowaną, skomplikowaną siecią powiązań. Opierając się na współczesnych poglądach, M. Ratajczak-Mrozek zaproponowała zestaw podstawowych cech wskazujących na sieciowość relacji, będących podstawą charakterystyki sieci biznesowej (odnoszącej się do dwóch lub więcej podmiotów), takich jak:

- ciągła interakcja, której skutki mogą się przenosić na innych uczestników sieci (ciągła interakcja uwzględnia powiązania formalne i nieformalne oraz długoterminowość, ta jednak może zostać zburzona w przypadku pojawienia się okazji, np. rynkowej);
- współzależność (powiązania w trzech obszarach: zasobów, podmiotów oraz działań);
- nieskończoność (związana z brakiem wyraźnych granic i struktury sieci biznesowej)⁵⁵.

Sieci biznesowe mogą oczywiście uwzględniać w odniesieniu do zasobów, podmiotów i działań aspekty ekologiczne.

⁵³ D.R. Gnyawali, R. Madhavan, *Cooperative network and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, 3, s. 431–445.

⁵⁴ R.A. D’Aveni, R. Gunther, *Hypercompetitive rivals. Competing in highly dynamics environments*, The Free Press, New York 1995, s. 238–241.

⁵⁵ M. Ratajczak-Mrozek, *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, 4(138), s. 75–83.

Powiązania sieciowe są rozpatrywane z różnych punktów widzenia, także sektorowego. Przykładowo J. Cygler analizowała powiązania sieciowe, biorąc pod uwagę potencjał kooperacyjny sektora (kooperencja oznacza równoczesną kooperację i konkurencję)⁵⁶. Takie podejście można wykorzystać do określania wpływu aspektów ekologicznych w ramach powiązań sieciowych przedsiębiorstw. Autorka proponuje również ocenę potencjału (kooperacyjnego) przedsiębiorstw. Wydaje się, że ten sposób postępowania można wykorzystać do oceny potencjału przedsiębiorstw, wprowadzając dodatkowo do analizowanych kryteriów aspekty ekologiczne.

Analizując uwarunkowania sektorowe, nie można pominąć roli regulacyjnej państwa. Dobitym tego przykładem jest alokacja uprawnień zbywalnych do emisji dwutlenku węgla, dotycząca w szczególności energetyki zawodowej, opartej na węglu i elektrociepłowniach. M. Kudelko, W. Suwała i J. Kamiński proponują rozważenie następujących sposobów tej alokacji⁵⁷:

- emisję z roku „bazowego”,
- metodę wskaźnikową z uwzględnieniem potencjału redukcji emisji dwutlenku węgla oraz prognozowanego wzrostu gospodarczego w branżach⁵⁸.

Wymienieni autorzy wskazują również kryteria oceny alokacji uprawnień zbywalnych⁵⁹.

W literaturze przedmiotu rozpatrywane są trudności związane z proaktywnym zarządzaniem aspektami ekologicznymi w przedsiębiorstwie. Badania przedsiębiorstw, m.in. brytyjskich, wskazują, że trudno określić jedno źródło trudności,

⁵⁶ J. Cygler przyjęła następujące kryteria oceny potencjału kooperacyjnego sektora: zaawansowanie technologiczne, nasilenie walki konkurencyjnej, podatność na globalizację, struktura sektora, stopień koncentracji, tempo wzrostu sektora, rentowność sektora, bariery wejścia, pewność zaopatrzenia, groźba pojawienia się substytutów, wiek sektora. Autorka sporządziła macierz kooperencji, w której poza potencjałem sektora uwzględniła potencjał kooperacyjny przedsiębiorstw. Składają się na niego (w stosunku do partnerów): komplementarność zasobów, zbieżność celów, zbieżność strategii firm, zbieżność kultur organizacyjnych, reputacja, symetria wielkości firm, dostosowanie struktur organizacyjnych, system powiązań z innymi konkurentami oraz umiejętność współdziałania z konkurentami. Dla kryteriów oceny potencjału sektora i przedsiębiorstw autorka zaproponowała przyjęcie określonych wag i skalę ocen (od 1 do 5). Zob. J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 190–191 oraz 194–196.

⁵⁷ M. Kudelko, W. Suwała, J. Kamiński, *Sposoby i kryteria rozdziału uprawnień do emisji CO₂ dla krajowego planu rozdziału uprawnień II*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, 1(33), s. 64–86.

⁵⁸ Proponowane są metody ukierunkowane na: minimalizację niekorzystnych efektów dystrybucyjnych; efektywność ekonomiczną; akceptację społeczną; skuteczność oraz wszystkie lub najistotniejsze kryteria (wariant wielokryterialny).

⁵⁹ Proponowane są następujące kryteria oceny alokacji uprawnień zbywalnych: 1) skuteczność jako możliwość (zdolność) realizacji celów ekologicznych; 2) efektywność, rozumiana jako efektywność dystrybucyjna związana z maksymalizacją dobrobytu społecznego; 3) efekty dystrybucyjne, które wiążą się między innymi z nierównomiernym obciążeniem sektorów gospodarczych i poszczególnych przedsiębiorstw; 4) akceptowalność społeczna i polityczna; 5) wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw (w tym przypadku punktem wyjścia powinna być ocena konkurencyjności poszczególnych sektorów gospodarczych w ujęciu międzynarodowym, gdyż konkurencyjność sektorowa w różnych krajach może być istotnie różna); 6) zintegrowanie z politykami sektorowymi i porozumieniami międzynarodowymi (postulat dotyczy koordynacji działań przedsiębiorstw); 7) prostota działania związana z procedurami przydziału uprawnień, minimalizacja ryzyka niedostosowania się do przepisów oraz niskimi kosztami administracyjnymi i przystosowawczymi.

a występujące bariery mogą być zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Zróżnicowanie poziomów ważności tych barier zależy od wielkości firmy. Założenia ekologiczne, często ujęte w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility* – CSR), przyjmują nie tylko firmy duże, lecz także małe, dla których stanowią one znaczną szansę⁶⁰.

Dla firm małych szczególne znaczenie ma problem zasobów wewnętrznych, a dla dużych – problemy z kształtowaniem „zielonych rynków”⁶¹. Dla firm małych i średnich proaktywna, proekologiczna adaptacja wiąże się z:

- wysokim stopniem niepewności w związku z ponoszonymi kosztami i nakładami inwestycyjnymi,
- trudnościami w kształtowaniu kompetencji organizacyjnych i technologicznych do tworzenia praktyk proekologicznych,
- niedostatecznym wsparciem związanym między innymi z informacją rynkową czy konsultacjami, co ma wpływ na realizację zarządzania proekologicznego (*green management*)⁶².

Ten ostatni element łączy się między innymi z problemami rozwoju regionalnego. Sieciom (układy aliansowe) przypada szczególna rola kreowania, transferu i absorpcji wiedzy dla proekologicznej adaptacji małych i średnich przedsiębiorstw. Adaptacja w ramach powiązań aliansowych może dotyczyć wymiany wiedzy w zakresie na przykład instrumentów zarządzania ekologicznego (w tym dobrych, zielonych praktyk czy raportowania ekologicznego), wykorzystywania narzędzi menedżerskich czy wsparcia współpracy przez systemy informatyczne. W ramach adaptacji wykorzystuje się narzędzia benchmarkingowe w obszarze działań proekologicznych, ale zakłada się również realizację, w ramach współpracy, proekologicznych rozwiązań innowacyjnych.

Według K. Renningsa ekoinnowacje mogą mieć charakter organizacyjny, społeczny, instytucjonalny i technologiczny⁶³. Podkreśla się, że ekologicznym innowacjom technologicznym powinny towarzyszyć (lub nawet je wyprzedzać) innowacje społeczne i organizacyjne. Warto zauważyć, że problematykę systematycznych ekoinnowacji i ich dyfuzji należy rozpatrywać także na tle procesów ekologicznej modernizacji (*ecological modernisation*)⁶⁴.

⁶⁰ K. Fisher, J. Geenen, M. Jurcevic, K. McClintock, G. Davis, *Applying asset-based community development as a strategy for CSR: A Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs*, „Business Ethics: A European Review” 2009, vol. 18, 1, s. 66–82.

⁶¹ F. Dahlmann, S. Brammer, A. Millington, *Barriers to proactive environmental management in the United Kingdom: Implications for business and public policy*, „Journal of General Management” 2008, vol. 33, 3, s. 1–20.

⁶² C. Camisón, *Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: The role of public networks for SMEs*, „The Service Industries Journal” 2008, vol. 28, 6, s. 827–844.

⁶³ K. Rennings, *Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from eco-logical economics*, „Ecological Economics” 2000, vol. 32, s. 319–332.

⁶⁴ M. Jänicke, *Ecological modernisation: New perspectives*, „Journal of Cleaner Production” 2008, vol. 16, 5, s. 557–565.

Aspekty ekologiczne mogą się wiązać z realizacją zarówno technologii kluczowych (są to technologie, które przynoszą w danym czasie korzyści), jak i technologii wyłaniających się (są traktowane jako uboczne, ale w miarę upływu czasu mogą się stać technologiami kluczowymi).

Warto zwrócić uwagę, że realizacja koncepcji *sustainability business*, a także innowacji ekologicznych o charakterze technologicznym (odnoszących się do produktów i procesów) jest traktowana w odniesieniu do przedsiębiorstw jako działanie odpowiedzialne. Wynika to z faktu, że jednym ze zobowiązań przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa jest dostarczenie produktów nieszkodliwych dla zdrowia, z zapewnieniem przyjaznych dla środowiska naturalnego procesów produkcji i dystrybucji.

W literaturze przedmiotu podkreśla się znaczenie idei nowych produktów w ramach rozwoju innowacji produktowych. Po etapie poszukiwań idei nowych produktów następuje selekcja tych idei. Wykorzystuje się do tego różne metody oceny i wyboru. Uwzględniane są także aspekty ekologiczne⁶⁵. W związku z podkreślaną rolą odpowiedzialności społecznej, w tym ekologicznej (w ujęciu strategicznym), przedsiębiorstw uważa się, że produkty powinny być przyjazne dla środowiska naturalnego nie tylko przez spełnianie odpowiednich wymogów prawnych, ale także uwzględnianie szerszych potrzeb społecznych. Potrzeby te są zaś artykułowane na podstawie rosnącej świadomości ekologicznej społeczeństw, w tym interesariuszy tych przedsiębiorstw.

Rosnąca świadomość ekologiczna wpływa również na tworzenie procesów bezpiecznych dla środowiska naturalnego. Takie podejście sprzyja modernizacji technologicznej przedsiębiorstw. Istotne znaczenie ma tworzenie map procesów, w których aspekty ekologiczne odnoszą się nie tylko do procesów podstawowych, ale także do procesów zarządczych i pomocniczych. Przykładem może być podejście związane z budową modeli systemów zarządzania bezpieczeństwem ekologicznym⁶⁶.

Zakończenie

Aspekty ekologiczne działalności przedsiębiorstw rozpatrywane są coraz częściej w perspektywie strategicznej. Takie podejście wymaga jednak, by problematyka ekologiczna znalazła należne jej miejsce w przygotowywanych strategiach rozwoju, a także w budowanych i realizowanych modelach biznesu. W przedsięwzięciach tych ekologia powinna stanowić wartość kluczową, będącą jedną z podstaw budowy kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.

⁶⁵ *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003, s. 224–232.

⁶⁶ A. Chodyński, A. Jabłoński, M. Jabłoński, *Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008, s. 49–59.

Uwzględnianie aspektów ekologicznych w zarządzaniu przedsiębiorstwami ma wymiar globalny, oczekiwania społeczne w większości krajów wykraczają bowiem poza realizację przez przedsiębiorstwa funkcji czysto ekonomicznych. Szczególną rolę w spełnianiu oczekiwań społecznych odgrywa współpraca z interesariuszami. Obecnie różne grupy interesariuszy oczekują prowadzenia z nimi dialogu, w którym następuje przepływ informacji. Wzrost znaczenia społecznej, w tym ekologicznej odpowiedzialności biznesu prowadzi do tego, że dialog z interesariuszami ma charakter ciągły i dwustronny. Równocześnie w coraz większym zakresie obserwuje się instytucjonalizację tego dialogu. Pozwala on na rozpoznanie zmian, które zachodzą w oczekiwaniach interesariuszy. Może prowadzić do modyfikacji wartości reprezentowanych przez przedsiębiorstwa, dostosowując je do oczekiwań interesariuszy. Proces tworzenia wartości dla interesariuszy można wiązać z tworzeniem wartości przedsiębiorstw, co przekłada się na ich rozwój. Istotną sprawą jest dostrzeżenie potrzeb przyszłych interesariuszy i umożliwienie zachowania odpowiedniego stanu środowiska naturalnego dla przyszłych pokoleń. Będzie on zależał od artykułowania przez obecnych interesariuszy oczekiwań odnoszących się do eksploatowania środowiska naturalnego jako zasobu wykorzystywanego w bieżącej działalności biznesowej.

Bibliografia

1. Adamczyk J., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa 2009.
2. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
3. Aydin R., Morefield R., *Corporate environmental partnerships: a framework and economic analysis for managerial choice*, „The Business Review” 2008, vol. 11, 2.
4. Birkin F., Cashman A., Koh S.C.L., Liu Z., *New sustainable business models in China*, „Business Strategy and the Environment” 2009, vol. 18, 1.
5. Caldart A.A., Ricart J.E., *Corporate strategy: An agent-based approach*, „European Management Review” 2007, 4.
6. Camisón C., *Learning for environmental adaptation and knowledge-intensive services: The role of public networks for SMEs*, „The Service Industries Journal” 2008, vol. 28, 6.
7. Chodyński A., *Odpowiedzialność ekologiczna przedsiębiorstwa wobec interesariuszy*, „Przegląd Organizacji” 2010, 5.
8. Chodyński A., *Przedsiębiorczość ekologiczna a rozwój przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2009, 2.
9. Chodyński A., *Sustainable business – przydatność koncepcji w sytuacji kryzysu*, [w:] *Współczesne zagadnienia zarządzania. Przedsiębiorstwo – biz-*

- nes – region, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2009.
10. Chodyński A., *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2007.
 11. Chodyński A., Jabłoński A.S., Jabłoński M.M., *Strategiczna Karta Wyników (Balanced Scorecard) w implementacji założeń rozwoju organizacji*, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007.
 12. Chodyński A., Jabłoński A., Jabłoński M., *Strategia bezpieczeństwa ekologicznego przedsiębiorstwa*, [w:] *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstw i regionów. Wybrane aspekty ekologiczne i społeczne*, red. A. Chodyński, Oficyna Wydawnicza AFM, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2008.
 13. Clarkson M.B.E., *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, „The Academy of Management Review” 1995, vol. 20, 1.
 14. Covin J.G., Miles M.P., *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*, „Entrepreneurship. Theory and Practice” 1999, vol. 23, 3.
 15. Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009.
 16. Dahlmann F., Brammer S., Millington A., *Barriers to proactive environmental management in the United Kingdom: Implications for business and public policy*, „Journal of General Management” 2008, vol. 33, 3.
 17. D’Aveni R.A., Gunther R., *Hypercompetitive rivals. Competing in highly dynamics environments*, The Free Press, New York 1995.
 18. Dąbrowski T.J., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
 19. Dyczkowski T., *Controlling w organizacjach pożytku publicznego. Perspektywa międzynarodowa*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
 20. Dyer J., Singh H., *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 24, 4.
 21. Fassin Y., *The stakeholder model refined*, „Journal of Business Ethics” 2009, vol. 84, 1.
 22. Fisher K., Geenen J., Jurcevic M., McClintock K., Davis G., *Applying asset-based community development as a strategy for CSR: A Canadian perspective on a win-win for stakeholders and SMEs*, „Business Ethics: A European Review” 2009, vol. 18, 1.

23. Ghalib A., Hossain F., Arun T., *Social responsibility, business strategy and development: The case of Grameen-Danone Food Limited*, „The Australasian Accounting Business & Finance Journal” 2009, vol. 3, 4.
24. Gnyawali D.R., Madhavan R., *Cooperative network and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, 3.
25. Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M., *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008.
26. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
27. Haigh H., Griffiths A., *The natural environment as a primary stakeholder: The case of climate change*, „Business Strategy and the Environment” 2009, vol. 18, 6.
28. Hart S.L., Sharma S., *Engaging fringe stakeholders for competitive imagination*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, 1.
29. Hendrickson E.U., Tuttle D.B., *Dynamic management of the environmental enterprise: A qualitative analysis*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, vol. 10, 4.
30. Ireland R.D., Covin J.G., Kuratko D.F., *Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy*, „Entrepreneurship. Theory & Practice” 2009, vol. 33, 1.
31. Iwankiewicz-Rak B., *Cause marketing – wspólna strategia firm komercyjnych i organizacji non profit*, „Współczesne Zarządzanie” 2009, 1.
32. Jänicke M., *Ecological modernisation: New perspectives*, „Journal of Cleaner Production” 2008, vol. 16, 5.
33. Jawahar I.M., McLaughlin G.L., *Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, 3.
34. Kaplan R.S., Norton D.P., *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston 2004.
35. Korhonen J., Seager T.P., *Beyond eco-efficiency: A resilience perspective*, „Business Strategy and the Environment” 2008, vol. 17, 7.
36. Kotchen M.J., *Some microeconomics of eco-entrepreneurship*, [w:] *Frontiers in eco-entrepreneurship research*, ed. G.D. Libecap, „Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth”, vol. 20, Emerald Group Publishing, 2009.
37. Krupski R., *Dyskusja o treści strategii*, „Przegląd Organizacji” 2010, 6.

38. Kudelko M., Suwała W., Kamiński J., *Propozycje rozdziału uprawnień do emisji CO₂ dla krajowego planu rozdziału uprawnień II*, „Ekonomia i Środowisko” 2009, 2(36).
39. Kudelko M., Suwała W., Kamiński J., *Sposoby i kryteria rozdziału uprawnień do emisji CO₂ dla krajowego planu rozdziału uprawnień II*, „Ekonomia i Środowisko” 2008, 1(33).
40. Morris M.H., Kuratko D.F., Covin J.G., *Corporate entrepreneurship and innovation*, Thomson, South-Western Publishers, Mason, OH 2008.
41. Magretta J., *Why business models matter?*, „Harvard Business Review” 2002, vol. 80, 5.
42. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J., *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, „Academy of Management Review” 1997, vol. 22, 4.
43. Nakonieczna J., *Spoteczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008.
44. Nerko E., *Informacja ekologiczna wykorzystywana i przekazywana przez przedsiębiorstwo*, „Ekonomia i Środowisko” 2006, 2(30).
45. Oliviero B.M., Simmons A., *Who's minding the store? Global civil society and corporate responsibility*, [w:] *Global civil society*, eds. M. Glasius, M. Kaldor, H. Anheier, Oxford University Press, Oxford 2002.
46. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 1997.
47. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, Wyd. AE im. Oskara Langego, Wrocław 2007.
48. Poskrobko B., *Usługi środowiska jako kategoria ekonomii zrównoważonego rozwoju*, „Ekonomia i Środowisko” 2010, 1(37).
49. Ratajczak-Mrozek M., *Główne cechy relacji sieciowych przedsiębiorstw (podejście sieciowe, network approach)*, „Organizacja i Kierowanie” 2009, 4(138).
50. Rennings K., *Redefining innovation – eco-innovation research and the contribution from eco-logical economics*, „Ecological Economics” 2000, vol. 32.
51. Rodriguez M.A., Ricart J.E., *Towards the sustainable business*, „Revista de Antiguos Alumnos” 2002, 85.
52. Ryan P., *Sustainability partnership: Eco-strategy theory in practice?*, „Management of Environmental Quality” 2003, vol. 14, 2/3.
53. Salamon L.M., *The nonprofit sector and democracy: Prerequisite, impediment or irrelevance?*, [w:] *Mapping new worlds. Selected research on the nonprofit sector around the globe*, ed. A.J. Abramson, Sector Research Found, Washington 2001.

54. Sargeant A., *Marketing management for nonprofit organizations*, Oxford University Press, New York 1999.
55. Savage G.T., Nix T.W., Whitehead C.J., Blair J.D., *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*, „Academy of Management Executive” 1991, vol. 5, 2.
56. Soler C.C., Orejas J.M.D., Fillol A.G., Feliu V.R., *Sustainability reports as a key tool for communication improvement in the Spanish port system*, „Revue Sciences de Gestion” 2009, vol. 70, February.
57. Stafford E.R., Polonsky M.J., Hartman C.L., *Environmental NGO – business collaboration and strategic bridging: A case analysis of the Greenpeace – Foron alliance*, „Business Strategy and the Environment” 2000, vol. 9, 2.
58. Światowiec-Szczepańska J., *Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B*, „Marketing i Rynek” 2008, 9.
59. Vithessonthi Ch., *Corporate ecological sustainability strategy decisions: The role of attitude towards sustainable development*, „Journal of Organisational Transformation and Social Change” 2009, vol. 6, 1.
60. *Wskaźniki ekorozwoju*, red. T. Borys, Ekonomia i Środowisko, Białystok 1999.
61. *Zarządzanie produktem*, red. B. Sojkin, PWE, Warszawa 2003.

Summary

Ecological aspects are becoming increasingly important in realization of development strategy and companies' business models. Stakeholders' influence on forming companies possibilities and building sustainability business models has been demonstrated. The article emphasizes that caring for the natural environment (regarded as "silent stakeholder") depends on all remaining stakeholders. Nevertheless, it requires them to reduce their willingness to maximize current utilization of resource such as natural environment in the interest of posterity.

